

幹部政策

著作人：黃旭初 發行人：陳劭先

定價國幣一元二角 外埠另加郵運費

桂林 西成路 科學印刷廠印刷

桂林 經君路 文化供應社發行

民國二十九年十二月初版發行

本書保有著作權及翻譯權

序

幹部政策一書，係二十九年十月予對廣西地方行政幹部訓練團第一期學員之講演稿。其內容共分八項：自一至六各項，與幹部政策有直接之關係；七項為政治認識，乃樹立幹部政策之礎石；八項為工作作風，乃幹部從事實際工作應具備之條件。

予以為樹立健全的幹部政策，實為貫徹政府施政計劃、實行抗戰建國綱領與廣西建設綱領、完成三民主義總政治使命之先決條件。故不僅幹部團受訓學員，即本省任何工作部門負責實際責任之工作同志，對於本省現正竭力推行之幹部政策，均應有深切之瞭解，並進而以身作則，盡力以赴，樹立一種繼往開來、成為楷模之政治作風。

現本書已由文化供應社出版。倘能因本書之問世，引起本省多數工作幹部對於本

身責任之自我檢討與自覺的奮勉，並進而切實推行幹部政策，以推動廣西建設、完成抗戰建國偉業，則所厚望也。

二十九年十二月一日 黃旭初

目次

一 過去幹部訓練工作	一
二 幹部訓練	三
甲 幹部訓練的重要	三
乙 對本省過去幹部訓練工作的檢討	四
丙 對本省今後幹部訓練工作的改進	六
三 幹部選用（任用）	三
甲 選用的重要	三
乙 選用的標準	七

丙 選用的方法.....	四〇
四 幹部考核（考績）.....	四一
甲 考核的重要.....	四七
乙 考核制度的建立.....	四七
丙 改進考核的技術.....	五一
丁 主管進行考核之要領.....	五四
五 幹部培養和提拔.....	五五
甲 培養和提拔的重要.....	五六
乙 培養的方法.....	五七
丙 提拔幹部的前提.....	六七
丁 提拔幹部的要領.....	六五
六 幹部領導.....	六九

甲	幹部領導的重要	六
乙	幹部領導的基礎	九
丙	幹部領導的要領	八五
七	對於新政應有的認識	七七
甲	新政的意義	七七
乙	新政的背景	二七
丙	新政的特點	一九
丁	對於過去新政的檢討	三四
戊	新政成敗的原因	三〇
己	今後的動向	三三
八	工作作風問題	二六
甲	政治認識和工作作風	二六

目 次

四

乙 對於過去工作作風的檢討..... 二

丙 從新法的認識中樹立正確的工作作風..... 一七

一 過去幹部訓練工作

本省對於行政幹部訓練工作，已有九年的歷史，並且隨事實需要，有過幾次的改進。今天爲了指示今後訓練工作的要領，對過去行政幹部訓練的情形，應該有一番簡單的敘述。

本省的民衆組織就是民團組織，其任務在於推行自衛自治自給之三自政策，以達到「建設廣西、復興中國」的革命目標。但要推行民團組織，便需要大批了解政府政綱政策的強而有力的幹部，來擔任這個工作。本省最初的行政幹部訓練工作，就是基於這種事實上的需要而來的。它的簡單的歷史，大致如次：

最初開辦的，是警衛幹部訓練所，成立於二十年五月；分撥中央軍事政治學校第一分校第四期學生的一部，考取中學畢業學生一部，合併訓練，八個月結業；其成績優良的，充任各縣民團整理委員，餘爲訓練員。

接着開辦的，是田南民團訓練所，成立於二十年八月。田南各屬即今天保百色兩區，因其地交通不便，語言懸殊，所以另外設所訓練；六個月結業，結業後派回原籍，担任常備隊官長或訓練員。

其次，是民團訓練班，成立於二十一年二月；就調回之民團整理委員，及考取投効軍官，分班訓練兩個月，結業後分發各縣担任督練官，其成績經驗較優的，便委為縣副司令或參謀。

再其次，是民團幹部訓練隊。二十二年七月，飭由各民團區責令各縣，將現任鄉鎮村街長，分期選送入隊受訓，六個月結業；所授各料，以切於其本職及兼職實用者為主，接着為欲使能兼任國民基礎學校校長或教師，又增授教育學科。

再其次，是各區民團幹部學校。二十四年七月，為欲充實基層幹部能力，使能担负三位一體的責任，以期貫徹三自政策的宗旨，特制定民團幹部學校組織大綱，頒佈施行。學生受訓期限，分為甲乙丙三種。甲種又分兩類：高中畢業或有同等學力者六個月結業，高中畢業已受軍訓者三個月結業。乙種又分四類：初中畢業或有同等學力者十個月結業，初中畢業已受軍訓者五個月結業，幹

訓畢業生未經初中修業期滿者或爲四個月結業，或爲十二個月結業。丙種係初中肄業一年以上或有同等學力者，十八個月結業。所授科目，訂軍事佔十分之三，其他佔十分之七。

再其次，是廣西民團幹部學校。二十五年五月，爲統一全省基層幹部訓練起見，又將各區民團幹部學校合併，於南甯成立廣西民團幹部學校。學生受訓期限，也分甲乙丙三種。所授科目，也是軍事佔十分之三，其他佔十分之七。

最後，是廣西地方建設幹部學校，成立於二十八年二月。一二兩期學生受訓期限均爲七個月，結業後成績優良的充任鄉鎮長，其餘充任村衛長；而第二期中有女生一中隊，結業後充任國民基礎學校教師或鄉村衛生工作。第三期一年結業，結業後充任鄉鎮長。第四期調訓學生軍中自願擔任基層工作的一部，五個月結業。本年，又於桂林平樂龍州天保百色柳州慶遠梧州各區，開辦特別訓練班，調集未受訓的現任村衛長，予以兩個月或三個月的訓練。

前面所說的，是本省特別着重的基層行政幹部人員的訓練。總共受訓人員的數量，差不多滿三萬人。

此外，關於縣政人員訓練方面，在二十三年五月開辦了廣西行政研究院，一共辦過四期，第一、二兩期是調訓原任縣長及副縣長，第三期是調訓教育行政人員，第四期是調訓區長。以後，又設立廣西縣政公務員政治訓練班，主辦其事，前後一共辦了十九期，結業的人數，縣長組有四百二十六名，民財教建團各組有一千四百九十二名。

第二、關於黨政人員訓練方面。二十年二月舉辦了黨政研究所，由省黨部選調各縣黨部執監委員，及招考高中以上畢業生訓練六個月，結業人數二百四十人。二十六年九月辦戰時政工人員訓練班，抽調原有各縣黨務負責人入班受訓，結業人數四百餘名。二十七年十月舉辦廣西省黨政人員訓練班，分別由省黨部選調現任縣黨部委員秘書幹事以上人員，省政府選調各縣政府秘書科長，及省政府科員以上人員，另外，並招考高中畢業會服務二年以上的人員，入班訓練兩個月，結業人數共一百二十名。

第三、關於技術人員訓練方面。二十七年二月開辦有合作人員訓練班，到現在辦了四期，均係招考初中畢業曾在社會服務兩年以上的人員訓練。第一二三各期的訓練期間是兩個月，第四期是三

個月，結業人數共三百五十六名。統計人員部份，二十二年四月舉辦統計衛生員養成所，招考初中畢業學生訓練，共辦了兩期，結業人數共六十九人。二十六年九月舉辦統計人員訓練所，分高級班、初級班、縣班及普通班四種。高級班是招考曾受初級統計訓練或有統計工作經驗的人員訓練，結業人數十八名。其餘都是招考初中畢業學生。初級班畢業人數四十二名，縣班結業人數九十五名，普通班結業人數四十名。二十八年十月舉辦統計學習生訓練班，招考初中畢業生入班訓練，結業人數三十二名。會計人員部份，自二十六年九月開始到現在，所辦的會計人員訓練班共有五種。第一種是高級訓練班，第二種是鐵道會計班，第三種是縣會計班，第四種是普通會計班，第五種是初級簿記班。高級會計班招考高中畢業學生共辦兩組，一組是訓練八個月，結業人數五十一名，一組是訓練六個月，結業人數二十六名。鐵道會計班招考高中畢業生訓練六個月，結業人數四十一名。縣會計班招考初中畢業生訓練四個月，結業人數九十一名。普通會計班招收初中畢業生訓練六個月，結業人數四百三十二名，初級簿記班招收初中畢業生訓練四個月，結業人數一百一十八名。審計人員部份，二十八年五月開辦審計人員訓練班，招考高中以上畢業及同等學歷或初中畢業會服務行政機

關三年以上人員訓練，期間是六個月，到現在辦了兩期，結業人數共一百零三名。還有電政和教育技術方面的，前前後後也曾設班予以專業的訓練。

以上是本省行政幹部訓練工作的簡單歷史。在過去的九年歷程中，各種訓練，都是不斷的改進着，現在特別提出關於基層幹部訓練的幾次重要改進來說一說：

最初，由警衛幹部訓練所到民團訓練班，是一個時期。這時期的需要，就是組織民衆，成立民團。但當時有兩大困難，必須突破，才可以談到組織民衆成立民團。這第一就是要打破民衆散漫無組織的舊習和傳統；第二就是要安定社會秩序。因此，在當時要組織民衆成立民團，一開始便不能不從軍事方面入手；從而這時期的幹部訓練也不能不跟着側重於軍事方面。這便是這時期的主要特點。自然，在開創時期，設備簡陋，訓練科目不完備，訓練方法不週密，這一切是不必諱言的。

其次，民團幹部訓練隊，又是一個時期。經過前一時期的努力，社會秩序已完全安定，民團組織已普遍成立；因此，這時期的需要，就在於充實組織，加強訓練。根據這個需要，所以軍事之外，還注重政治經濟和文化三大建設；於是幹部訓練的精神和內容，也就跟着改進。這便是這時期

的主要特點。同時，從受訓幹部的數量來說，在這時期也大為增加，即由前一時期的六百餘人，增加為這時期的八千五百四十二人，這一點便說明了基層幹部質量的提高，同時也說明了民團組織的逐漸充實。

再其次，由各區民團幹部學校到南甯廣西民團幹部學校，又為一個時期。這時期的需要和前一時期大致相同，但有幾個特點，却是決定這時期幹部訓練的方針和內容的。這第一就是二十四年八月「廣西建設綱領」的確立；第二就是基層工作三位一體制的完全建立；第三就是「行新政用新人」這一口號的提出。有了這些重要的特點，才使得這時期的幹部訓練具備着正確的政治使命，以及明確的訓練方針和具體的訓練內容；所謂「三分軍事七分政治」的訓練，就是在這時期規定的。這是本省幹部訓練工作的一大改進，也就是這時期的主要特點。此外，還有幾點必得指出的：第一是招收高初中畢業生或肄業生訓練，與抽調幹訓畢業生複訓，都大大地提高了基層幹部的質量，並且大批的訓練，又增加了基層幹部的數量；第二是統一集中訓練以後，設備上精神上課程上都有很大的改進，這些進步都是前此兩個時期所沒有的。

最後，廣西地方建設幹部學校，又爲一個時期。本來，自抗戰發動後，抗戰建國同時並舉，便成爲我們的主要課題；所以二十七年六月十六日廣西省政府委員會第三五五次會議通過的「廣西省訓練基層幹部人員計劃大綱」就明白規定「訓練本省基層幹部人員從事政治經濟文化民團各項建設，以實現抗戰建國綱領」，接着本人在二十八年一月二日廣西省政府總理紀念週所宣布的「二十八年度廣西建設的主要工作」中又說：『設學生軍及地方建設幹部學校等項訓練機關，招集大量青年，用最進步的方法，在戰爭艱苦境况中施行訓練，養成大批意志堅強精力豐滿的幹部，以應抗戰建國的需要』。地方建設幹校便是基於這種需要而設立的；一年半以來，的確有許多進步，如自治自動自覺的精神的訓練，如集體教育的實施，如刻苦耐勞的工作作風的養成，如小組訓練的加強，都是這時期的主要特點。

上述四個時期，很顯明地表現了本省幹部訓練工作不斷的進步；同時，廣西縣政公務員政治訓練班，在過去十九期的訓練工作中，也同樣有了許多進步。這些進步，在過去本省建設工作上，起了積極的作用；在今後，它替本省訓練工作奠定了鞏固的基礎。這是今後全體工作人員和全體學員

應該記取的。

現在進而要說到目前的訓練機關。目前的訓練機關，除了訓練團之外，還有廣西地方建設幹部學校和三個特別訓練班，由於訓練計劃正在執行，由於工作人員已經分配妥當，由於經費業已確定，所以依舊直屬省政府，免得變動太多，削弱工作效率，到本年年底，幹校三四兩期結業，即同時結束，其現有特別訓練班，到明年便陸續改為訓練班。

訓練團爲省訓練之執行機關，依照中央訓練委員會縣各級幹部人員訓練大綱第十二條第一款之規定，「縣長教育科長及軍事科長在中央未調訓前，得由各省調訓之」，又依照同條第二款之規定，「縣政府祕書科長指導員（督學）警察局長或警佐技士及區長等，由省訓練機關訓練之」，總括一句，即縣一級幹部人員及區長，今後均歸訓練團訓練。訓練團之下，於各行政督察區設立訓練班，依同大綱第十二條第三款之規定，訓練「區指導員鄉鎮長副鄉鎮長中心小學校長鄉鎮公所各股主任及幹事」。各縣又設立訓練所，依同大綱第十二條第四款之規定，訓練「保長副保長國民小學校長甲長及幹事」。拿本省原有的訓練機關來說，縣政公務員政治訓練班，即相當於現在的訓練